

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICA DE LOS DIRECTORES DE LAS IES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Rosalía Elizabeth Grados Zamorano (1)

María Teresa de la Garza Carranza (2)

### ABSTRACT

In the present article, an analysis of the variables that take part in the strategic decision making in the institutions of higher learning of seven universities of the state of Querétaro and Guanajuato is done. The study conjugates organizational variables and the manager variables. The results demonstrate a strong correlation between the organizational objectives, ethic code, centralization, and the experience of the decision taker as well as the influence of their values.

**Key words:** IES (public and private institutions o higher education), decision making, rationality, organizational strategy, institutional values, objectives.

22

### RESUMEN

En el presente artículo se realiza un análisis de las variables que intervienen en la toma de decisiones estratégicas en las instituciones de educación superior de siete universidades del estado de Querétaro y Guanajuato. El estudio conjuga tanto variables organizacionales como propias del directivo. Los resultados demuestran una fuerte correlación entre los objetivos organizacionales, el código de ética, la centralización o lugar donde se toman las decisiones, la experiencia, así como la influencia de sus valores.

**Palabras clave:** IES (instituciones públicas y privadas de educación superior), toma de decisiones, racionalidad, estrategia organizacional, valores, objetivos institucionales.

(1) Profesora de la Universidad del Valle de México, Campus Juriquilla y estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Correo electrónico: rgrados@uvmnet.edu

(2) Profesor-Investigador del Instituto Tecnológico de Celaya, Doctor en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas de la ESCA-IPN. Correo electrónico: tgarza@itc.mx

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo de investigación es explorar y analizar los factores que toman en consideración los directivos de las instituciones de educación superior (IES) en el proceso de la toma de decisiones, considerando la importancia social que tienen las universidades como detonadoras de la educación, profesionalización, capacitación y de formación en los recursos humanos. Las decisiones directivas en estas organizaciones son importantes porque determinan el alcance y la consecución de los objetivos fijados. Cohen y March (1974) consideran que los objetivos en las universidades son ambiguos, el planteamiento es que existe ambigüedad desde el ser humano y que el contexto personal y organizacional incide en la toma de decisiones de los directores de las IES.

Esta situación de ambigüedad en las organizaciones ha sido estudiada por diversos autores (Mc. Devitt, Giopponi y Tromley, 2007; Zahedi, 2006; Simon, 1957; Braverman, 1976; y Weick, 1967; entre otros) y se refieren a modelos en la toma de decisiones que parecen estar muy acorde con el tipo de decisión dentro de una institución educativa, donde se sugiere que existen variables individuales y situacionales. A este interés del mundo académico, se agrega la necesidad de realizar estudios referidos a la administración de las IES, de manera que se puedan identificar estados que beneficien su desarrollo.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En resumen, el trabajo pretende determinar los factores individuales o personales y organizacionales que toman los directivos de las IES. El proceso de toma de decisiones se revela como una de las actividades más importantes de las personas que dirigen las IES y se refiere al análisis de diversas circunstancias y situaciones para la elección de una o varias alternativas de solución a un problema o proyecto determinado,

donde se utiliza el potencial técnico y humano de la persona que habrá de tomar una decisión.

El sujeto que toma la decisión, evalúa los elementos con que cuenta para arribar a un fallo, considerando el grado de libertad que tiene dentro de la institución, influenciado por el contexto organizacional, de ahí la importancia de determinar qué factores son considerados en este proceso de toma de decisiones.

## MARCO TEÓRICO

Mc. Davitt *et al.* (2007) consideran que el contexto condiciona la toma de decisiones, a ese medio lo denomina como variables "situacionales", por ejemplo, en el contenido de trabajo considera a la estrategia de la organización, la operación, la conducta y las expectativas de la gerencia; en el ambiente organizacional, las recompensas, la satisfacción, así como la cultura y la ética de la institución, y en el tejido interno, las obligaciones personales y familiares.

En relación con el contexto individual o interno, surge el concepto de racionalidad, donde Simon (1957) sugiere que las decisiones son efectuadas en forma racional acotada, es decir, las personas tratan de comportarse lo más racional posible dentro de las fronteras de la información limitada, restringida capacidad cognitiva y a veces con objetivos en conflicto, buscando soluciones satisfactorias y no óptimas según los criterios de selección establecidos.

La racionalidad es una de las fuerzas que mueve la conducta y las decisiones, pero no es la única. Dentro de la organización existen regulaciones, procesos, procedimientos, hábitos, pasiones, costumbres, sentimientos, e inclusive intereses que llevan a una conducta no racional en muchas situaciones. Zahedi (2006) considera que dentro del proceso decisorio debe existir una efectividad en el juicio, una cierta "habilidad" para pensar con acierto acerca de los problemas que se enfrentan, basado en la dialéctica.

Podemos decir entonces que los directores de las IES no están exentos de las circunstancias del medio ambiente y que ninguna institución social puede estudiarse en el vacío. En este sentido, sólo es posible entender la institución universitaria en el contexto del sistema educativo y éste, en el contexto global de la sociedad. La universidad, como uno de los pilares de dicho sistema, tiene que ser analizada y dirigida bajo estrategias globales inmersas en una sociedad local, nacional e internacional, que ejercen influencias recíprocas.

### **La universidad desde la perspectiva organizacional**

Las instituciones de educación superior son entidades sociales que persiguen diversos fines. Las universidades públicas y privadas tienen diferentes ejes de atención: la docencia, la investigación, la vinculación y la difusión de la cultura; la diferencia entre ellas es la fuente de sus ingresos, lo cual presupone que un fin adicional de la universidad privada es el lucro.

La nueva tendencia de la enseñanza superior privada ha tenido un crecimiento importante en Estados Unidos, América del Sur y en algunos países asiáticos. Actualmente, esta tendencia se está convirtiendo en una situación emergente en África y en países en transición como China, la Federación Rusa y países del centro y este de Europa. En el caso de América Latina, en el año 2005, 47.5% de la matrícula se encontraba en las IES privadas. Estas instituciones equivalían a 65.5% del total de las IES (Medellín, 2005). Los países con mayor proporción de matrícula privada son: Brasil, Colombia y Chile; en Colombia alrededor de 78% de las IES son privadas, en Costa Rica 71%, en Brasil 72% y en México se encuentra muy cercano a 50% (IESALC/UNESCO, 2004; UNESCO, 2006).

Considerando que en nuestro país la mitad de la educación superior se encuentra en el sector privado, Ibarra (2005) argumenta que las pautas de la transformación de las universidades

en los países del mundo desarrollado se debe a factores como la globalización de los mercados, la modernización de los sistemas productivos y la reforma de las organizaciones empresariales; e invita a reflexionar sobre la transformación universitaria en México a fin de interpretar su sentido y entender su orientación.

Las agencias internacionales como el Banco Mundial han definido ya toda una agenda de cambios para las universidades latinoamericanas. Lo cual lleva implícito la decisión de dar por terminado el modelo de universidad vigente en México, o sea, el de una institución cuya inserción en la sociedad se da a partir de un proyecto social portado por el Estado y retomado a su manera por los trabajadores y estudiantes universitarios. Ahora se pretende conformar una universidad que responda fundamentalmente a las demandas expresadas mediante la circulación de recursos y el mercado, existe lo que Ibarra (2005) denomina *la empresarialización de la universidad*.

Sin embargo, todas las universidades públicas o privadas deben compartir una clara vocación de servicio público y a la sociedad. El cumplimiento de los objetivos de las instituciones educativas se encuentra en relación directa a la toma de decisiones, en este sentido las teorías emergentes en el análisis de las universidades consideran que las personas actúan de acuerdo con la naturaleza de las situaciones sociales, las condiciones del medio ambiente, y en función de la experiencia propia en la vida.

Al mismo tiempo tratan de descubrir y desmenuzar el hecho: en la medida que haya conocimiento, información y experiencia, este hecho será más profundo y más preciso, pero inevitablemente implica un grado de interpretación de acuerdo con la historia de vida de cada persona (Cohen, March y Olsen, 1972).

Las teorías emergentes han dado pie a la introspección teórica, los autores

interpretativos y críticos ponen en tela de juicio muchos de los aspectos que han querido explicar a la organización (Schutz, 1962).

Por otro lado, el trabajo de Weick (1976) popularizó el concepto *sistemas flojamente acoplados*, el cual considera que las decisiones, las creencias, las selecciones y las soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones y sus resultados, en realidad existe un flojo acoplamiento entre ellos o, en ciertos casos, no hay conexión alguna. Esta desvinculación de los problemas y sus resultados se aplica en las IES porque la descentralización y la delegación generan una dinámica de largo plazo de diferenciación que acentúa el nivel organizacional de flojo acoplamiento: cada subunidad, de manera relativamente desconectada, puede crear sus propios objetivos, información, creencias e identidades, distintos a otras subunidades.

#### **El contexto organizacional en la toma de decisiones**

La tarea esencial de la administración es preparar las condiciones y los métodos organizacionales de operación, de modo que las personas puedan alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización (Mc. Gregor, 1957). La lista de sugerencias de este autor (*ibid*, 1957) incluye delegación y descentralización, mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones directivas y la evaluación del desempeño ajustada a la consecución de los objetivos que los individuos se imponen. En este sentido, las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, los modos de comunicación, la estructura de la institución, la perspectiva, las expectativas, la motivación, el reconocimiento, los componentes del clima organizacional y seguramente muchos elementos más confluyen en el desarrollo de una organización.

A esto se puede sumar el resultado del estudio de Sheard y Kakabadse (2006) donde se plantea que el rol del líder en la toma de decisiones es desarrollar valores y habilidades que le permitan que los diferentes miembros de la organización compartan la misma visión, de tal manera que el estímulo al esfuerzo sea conjunto. El administrador desde el punto de vista de estos autores debe buscar resultados y debe ser práctico, por ende, el pensamiento racional debería aplicarse a problemas que tengan factores comunes que se plantean alcanzar un método para coordinar sus esfuerzos.

Por otro lado, Campbell (2003) considera que los líderes, para tomar decisiones más certeras, deben tener habilidades como: visión global, dedicación, y poder para delegar y desarrollar las potencialidades del equipo. Se puede decir, entonces, que toda interrelación social contiene principios de complementariedad y antagonismo, que junto con la visión y el entusiasmo, el conocimiento de los objetivos es importante para un líder; pero además los buenos líderes suelen explicar con claridad y sencillez lo que están tratando de conseguir.

Por lo tanto, dentro de la organización cobra importancia el término “grupo” porque alude por lo general a un conjunto de personas que comparten una meta o un destino común. “Pertenece juntos” (De Kras, 1990). En este sentido, podemos pensar que la participación en la toma de decisiones en las universidades, es pues la posibilidad de poder contribuir al desarrollo de la capacidad de cada miembro de la institución, así como de compartir una misma visión que lleve al logro de los objetivos de las organizaciones que tienen la noble misión de formar seres humanos.

#### **El contexto humano en la toma de decisiones**

El proceso decisorio tiene como componente ineludible las particularidades del ser humano, que pueden estar a favor o en contra de la resolución del problema, y que conlleva a ciertas

limitaciones. Este componente de racionalidad puede tener elementos objetivos como subjetivos, por tanto, su manejo dependerá de las cualidades cognitivas del director, es decir, los conocimientos. Drucker (1992) ha destacado al conocimiento como el único recurso económico de importancia en una sociedad pos-capitalista o sociedad del conocimiento.

Otro factor es la experiencia, donde el director toma en consideración resultados del pasado. El juicio o criterio es propio del individuo y lo hace distinto, y por último, el análisis que es la forma de conjugar los componentes anteriores.

### Objetivos organizacionales de las IES

En el caso de las IES públicas y privadas, la actividad sustantiva está relacionada con la docencia, la investigación y la difusión de la cultura en términos generales, pero no se puede dejar de lado la función adjetiva que tiene que ver con la administración donde la toma de decisiones para el alcance de sus objetivos juega un papel determinante. Podemos decir entonces que el objetivo fundamental de toda institución educativa de nivel superior es la formación integral de las personas propiciando un aprendizaje permanente, generando y difundiendo los conocimientos por medio de la investigación, contribuyendo al progreso y consolidando los valores de la sociedad (Bruner, 1972).

En general, los objetivos educativos en las IES pueden girar en torno a presupuestos de tipo esencialmente teórico o de carácter eminentemente práctico. En el primer supuesto, los objetivos educativos se establecen a partir de tres premisas: la concepción del mundo y del hombre, la aceptación de algunos valores cuya transmisión se establece en función de una jerarquización específica, y la preparación de esquemas socioculturales capaces de definir necesidades de tipo individual y social.

En este sentido, uno de los conceptos que teóricamente existen para explicar de forma

genérica el proceso decisorio en las universidades son las anarquías organizadas; donde se establece que la inclusión de estructuras de poder en la toma de decisiones supone procesos en donde los intereses diversos se sobreponen, con lo que se origina un flujo sin orden o coherencia. A partir de estos elementos, Cohen, March y Olsen (1972) cuestionan los supuestos simplificadores asociados al modelo del sistema racional de toma de decisiones, el cual identifica vínculos entre soluciones y problemas tratados, y subestima la confusión y la complejidad que rodean a los procesos de decisión.

La importancia de los estudios realizados sobre las anarquías organizadas radica en la conformación de una nueva metáfora de las organizaciones, por ejemplo, las universidades son percibidas como organizaciones "débilmente cohesionadas" (March y Olsen, 1976) en las que la ambigüedad se deriva de tecnologías suaves, de tareas fragmentadas y de la continua entrada y salida de participantes, así como de la ambigüedad de sus fines. Además, la ambigüedad de los fines y objetivos, la naturaleza sociopolítica de la efectividad, la ambigüedad de las percepciones, así como las preferencias e identidades, cuestionan el carácter objetivo de los instrumentos racionalmente concebidos para analizar las organizaciones de este tipo. *Los tomadores de decisiones rutinariamente hacen inferencias acerca del mundo y de sus historias* (Cohen, et al. 1972, p. 35), pero la ambigüedad del "yo" se manifiesta en la ambigüedad de las preferencias construidas socialmente, inconsistentes y cambiantes en el tiempo y en la ambigüedad de las identidades definidas en término de expectativas, las cuales son imprecisas, inconsistentes, inestables y endógenas.

Por lo tanto, las interpretaciones de los tomadores de decisiones son muy inconsistentes, pues se sustentan en la experiencia y en los requerimientos interpretativos de la vida cotidiana (Llanos, 1994). Por ello es importante considerar la ambigüedad fundamental que caracteriza las

situaciones organizadas como todo contexto de acción, ambigüedad que es la condición misma de la acción humana. Es por esto que el estudio del proceso decisorio de los directivos en las IES debe considerarse en la manera en que influyen los aspectos situacionales, personales y organizacionales en la consecución de sus objetivos.

#### **La influencia de los valores organizacionales y personales en la toma de decisiones**

Posner (1995) ha examinado cuidadosamente en instituciones educativas la relación entre los valores personales y los organizacionales, demostrando que los valores compartidos fomentan fuertes sentimientos de efectividad personal. Los valores promueven altos niveles de lealtad para con la organización; facilitan el consenso acerca de los objetivos organizacionales clave y de las personas interesadas en la organización; fomentan el comportamiento ético; promueven normas convincentes acerca de trabajar con ahínco e interesarse por los demás; reducen los niveles de tensión en el trabajo; alientan el sano orgullo en la organización, y fomentan el trabajo en equipo. Mc. Devitt (2007) define los valores como: una convicción o creencia estable en el tiempo que conduce a un determinado modo de conducta o a una finalidad existencial.

Se puede decir, entonces, que los valores son aprendizajes relativamente estables en el tiempo que tienen una influencia en el actuar, que influye en la calidad del trabajo.

Rockeach (1973) no habla de valores meramente instrumentales como el dinero, sino de aquello que atribuye un valor extraordinario, que hace que la persona se conduzca de acuerdo con aquello que la organización espera, en términos de honestidad, entrega y servicio. No existe necesariamente una correspondencia entre los valores éticos y los valores instrumentales. Por lo tanto, los directores de las IES habrán de considerar los valores que representen una norma sobre la cual basarán

sus decisiones en favor de la organización, pero también en favor de las personas que participan en ella.

#### **La estrategia en la toma de decisiones**

A lo largo de este trabajo se ha hablado de que el proceso de toma de decisiones incluye un sin número de factores, la intuición es una de ellas, sin embargo, no es la única manera para tomar decisiones, la estrategia, como en toda lucha que se quiere ganar, debe llegar a formar parte integral de las actividades directivas. Drucker (1974: 611) considera que uno de los deberes de un directivo consiste en lo siguiente: *Lo primero es la creación y la implantación de la estrategia.*

Drucker (1974) explica la estrategia como: el deber de pensar en la misión de la organización, es decir, hacerse la pregunta: ¿Qué es la organización y qué debería de ser? Esto debe llevar al establecimiento de los objetivos, el desarrollo de la estrategia, los planes, así como la toma de decisiones en el presente para los resultados de mañana. Obviamente, esto sólo puede hacerlo un órgano de la organización que pueda visualizarla por completo, y que pueda distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados clave.

Para ello habrá de distinguir que existen dos tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, a la cual se le denomina "dirección estratégica", y todas las demás que pueden ser llamadas "dirección operacional." La estrategia es el apoyo determinante para la dirección estratégica aunque ambas están fuertemente ligadas, ya que la primera proporciona una guía, dirección y límites para la operacional.

Existen dos formas fundamentalmente diferentes para que un director pueda formular la estrategia para el futuro. La primera consiste en enfrentarse al día, donde juega un papel importante la anticipación intuitiva que por lo general se desarrolla en la mente de una

persona, casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta; es una reacción generalmente derivada de experiencias del pasado, se basa en el instinto, en el juicio y en el pensamiento de reflexión del directivo. Sin embargo, estas características no deben ser subestimadas, ya que algunos directivos tienen capacidades extraordinarias para crear y llevar a cabo intuitivamente estrategias y métodos brillantes. Albert Einstein reconocía la importancia de la intuición cuando decía creer en la intuición y en la inspiración, porque el conocimiento es limitado y la imaginación no.

Por otro lado, existen directivos que se preocupan por el futuro e idean estrategias para enfrentar a éste en forma adecuada; parte de esa estrategia es un esfuerzo por definir su misión y visión, que tiene que ver con la idea de para qué se crea la organización y cómo se proyecta en el mediano y largo plazos. Esto cobra relevancia en las instituciones educativas, cuyas expectativas no se centran en el mercado, en el producto o en los clientes.

28

La misión y la visión como estrategia, generalmente expresan los propósitos básicos de una organización y las creencias de los directivos. No existe uniformidad en cuanto a su contenido, pero son la piedra angular de la dirección y el método de operación de la organización, ya que lo que se incluye en la premisa típica filosófica o de doctrina se basa significativamente en los preceptos, valores, aspiraciones y obligaciones del directivo, sin embargo, la meta personal es tan importante que requiere una clasificación separada. Aunque estas metas no siempre son expresadas oralmente o por escrito, pueden ser y en general son fuerzas motivadoras poderosas para la alta dirección.

La definición de esta parte de la estrategia siempre deberá de estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos al participar en la elaboración de los planes, lo cual representa una cierta

satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la institución y encontrar oportunidades de ser creativos, lo que redundará en una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo para cualquier organización.

La estrategia desde el punto de vista de su misión y visión en la universidad ha de servir a los directores de las IES para definir las metas, aspiraciones, intereses, valores y filosofía de la institución; pero también habrán de dar la pauta del sistema de valores que dirija su toma de decisiones.

## MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se describirán los objetivos de la investigación y los métodos utilizados para abordar la problemática de estudio, así como los instrumentos de evaluación utilizados

### Objetivos de la investigación

Determinar qué factores organizacionales e individuales son tomados en consideración por los directores de las IES en la toma de decisiones para favorecer el alcance de los objetivos en las instituciones de educación superior pública y privada.

### Pregunta de investigación

¿Qué factores organizacionales y personales ejercen mayor influencia en la toma de decisiones de los directores de las IES?

### Hipótesis del proyecto de investigación

El proceso de toma de decisiones estratégicas está relacionado con factores propios de la organización y con factores personales o individuales de los directores de las IES públicas y privadas.

## Justificación

La toma de decisiones y la calidad de las mismas se revela como uno de los aspectos más importantes del trabajo de cualquier persona que dirige una organización (Katz y Kahn, 1984). Generalmente, la mente humana justifica las decisiones una vez que han sido tomadas, sin embargo, éstas no se toman de forma arbitraria, dependen de un contexto, de un entorno y de los problemas con que están asociadas.

Indudablemente hay muchos factores que intervienen en una organización para que esta logre sus objetivos. Diversos estudios se han llevado a cabo en relación con el proceso decisorio bajo diferentes aspectos, como la racionalidad limitada (Simon, 1976; Weick, 1969), el ambiente de incertidumbre (Soto, 2005) o el contexto (Mc. David, 2007).

Es evidente que no todos los factores que intervienen en este complejo fenómeno pueden ser analizados, por lo que en este trabajo las dimensiones en que se desarrolla el estudio corresponden a la toma de decisiones organizacionales; la toma de decisiones personales o individuales y el logro de los objetivos en relación con la percepción o conocimiento que se tiene de ellos.

El proceso de la toma de decisiones es un fenómeno que se da en todo tipo de organizaciones, para lo cual el individuo realiza, con los elementos que tiene a su disposición, un análisis de las circunstancias del entorno, como las situaciones culturales, económicas y sociales de nuestro país. En este sentido, el alcance de las metas depende de la efectividad de cualquier instrumentación de medidas, las cuales dependen del acierto de una serie de decisiones directivas sobre cómo planificar, organizar, dotar de personal y controlar el esfuerzo de dicha instrumentación.

Por lo tanto, la realización de esta investigación tiene diversos motivos que la justifican: el interés por el tema, ya que no existe bibliografía que describa un modelo de toma de decisiones

específico para las IES; la presentación ordenada de propósitos teóricos; la recolección de información que permita conocer la visión directiva, preceder a su interpretación, estructuración y análisis comparativo que lleve a formular un conjunto de proposiciones que conduzcan a conocer la forma como los directivos delimitan su comportamiento y toman sus decisiones, considerando que este conocimiento dará la oportunidad de expresar algunos elementos que puedan servir de apoyo a los directivos que dirigen este tipo de instituciones.

## Consideraciones para el estudio

Para la hipótesis abordada: *“El proceso de toma de decisiones estratégicas está relacionado con factores propios de la organización y con factores personales o individuales de los directores de las IES públicas y privadas”* las variables que se consideraron en el estudio son las siguientes: la variable dependiente es el proceso de toma de decisiones estratégicas y las independientes son los factores organizacionales y personales.

1) Dentro de los factores organizacionales se consideraron los siguientes: los objetivos organizacionales, los objetivos académicos, los objetivos departamentales, el código de ética (ideario, valores); la centralización, descentralización (lugar donde se toman las decisiones); la cultura de participación (fomento a la participación); la normatividad (reglas, normas, reglamentos, políticas); la comunicación formal e informal, la comunicación de las decisiones, la efectividad en la comunicación, y la planeación.

2) Respecto a los factores personales, se consideraron los siguientes: los antecedentes personales (grado máximo de estudios, años de trabajo en las IES, puesto que ocupa), edad, género, experiencia, participación en la toma de decisiones (autonomía en la toma de decisiones y tipo de liderazgo), valores personales (éticos, culturales, políticos, económicos, religiosos), racionalidad (toma de decisiones basada en la



experiencia, hábitos y costumbres), modelos (conocimiento y/o uso de modelos de toma de decisiones).

Para el presente estudio, al no encontrar en la literatura un instrumento que explorara los aspectos necesarios, se diseñó uno que recopilara la información de las cuatro variables propuestas. El objeto de estudio fueron siete instituciones de educación superior, cuatro públicas: la Universidad Autónoma de Querétaro, el Instituto Tecnológico de Celaya, el Instituto Tecnológico de Querétaro y la Universidad Tecnológica de Querétaro; y tres privadas: la Universidad Anáhuac de Querétaro, la Universidad del Valle de México Campus Querétaro y la Universidad UNIVER de Querétaro.

Estas universidades atienden en su conjunto a 24 901 estudiantes en las carreras relacionadas con la ingeniería, las ciencias sociales, las ciencias de la conducta y las ciencias de la salud.

Para realizar el cuestionario se efectuó una prueba piloto con dos de las universidades propuestas, una pública y una privada. El instrumento definitivo fue respondido por 134 directivos que presentan la misma tendencia en sus papeles desempeñados. La información se comenzó a levantar con el cuestionario piloto en marzo de 2008, al que se aplicó el análisis estadístico de factores de rotación ortogonal para agrupar de forma correcta las dimensiones y factores de las variables y factor de análisis, así como el alfa de Cronbach utilizando el SPSS (versión 14).

El instrumento definitivo consta de un total de 74 preguntas cerradas, dos abiertas y cuatro demográficas, al cual se aplicó el análisis de componentes principales. De acuerdo con los resultados, para el caso de objetivos de las instituciones de educación superior, quedaron 15 ítems con un alfa de Cronbach = .882; para la toma de decisiones organizacionales un alfa de Cronbach = .806; y para la toma de decisiones individuales quedaron 17 preguntas con un

alfa de .660 (anexo 1). Los indicadores del alfa son valores altos, lo que representa un grado alto de confiabilidad de acuerdo con Hair (2004). El cuestionario definitivo se terminó de aplicar en enero de 2009. La muestra es probabilística, el error estándar es menor a .015, es decir, se buscó que de 100 casos, la predicción fuera correcta 95 veces (Kerlinger, 2002).

## RESULTADOS ESTADÍSTICOS

Las pruebas estadísticas se realizaron con el método de la regresión lineal jerárquica (Meyers, Gamst y Guarino, 2006), asociado con el coeficiente  $r$  de Pearson (Kerlinger y Howard, 2002). La noción causa-efecto (independiente-dependiente) se estableció teóricamente. El método de regresión lineal jerárquico provee de modelos en donde se incluyen únicamente las variables que impactan a la regresión. Los resultados de las regresiones se muestran en la tabla 1.

Los resultados también muestran la fuerza de relación lineal ( $r^2$ ) que indica la cantidad de variabilidad de las variables dependientes, la cual está contenida en el modelo de regresión (Meyers, *et al.*, 2006).

Para la variable dependiente "toma de decisiones estratégicas" en relación con la variable independiente "factores organizacionales y personales" los resultados muestran que la bondad de ajuste del modelo es adecuada de acuerdo con los resultados considerados en estudios como los de Shaker, James, Hayton, D Clay, Craig (2008); Arthurs, Hoskisson, Busenitz, Johnson (2008) y Eleango and Pattnaik (2007). La significancia de la fuerza de relación lineal fue probada a través de una prueba  $F$ , con la cual se comprueba que existe una significancia en el modelo de regresión, ya que para un nivel de significancia  $\alpha = .01$ , el valor calculado de  $F$  está por arriba de 9.72 (valor crítico de la distribución  $F$ ). De manera que se ve que la regresión como un todo es significativa, asimismo se puede llegar a la misma

conclusión si se observa que el resultado de salida del programa SPSS dice que "p" es .000. Debido a que este valor probable es menor que el nivel de significancia  $\alpha = .01$ , se concluye que la regresión completa es significativa (Levin, Rubin, Balderas, Del Valle, Gómez, 2004: 588)

Los resultados estadísticos en el caso del modelo 1, muestran que hay relación con los objetivos organizacionales ( $R^2 = .327$ ;  $F = 58.8$ ;  $P < .01$ ). En el caso del modelo 2 hay relación con el código de ética ( $R^2 = .371$ ;  $F = 35.40$ ;  $P < .01$ ). Para el modelo 3, hay relación con los valores ( $R^2 = .399$ ;  $F = 28.01$ ;  $P < .01$ ). Para el modelo 4 hay relación con la experiencia ( $R^2 = .450$ ;  $F = 24.36$ ;  $P < .01$ ). Y para el modelo 5, hay relación para la centralización o lugar donde se toman las decisiones ( $R^2 = .450$ ;  $F = 20.98$ ;  $P < .01$ ) (tabla1).

Por otro lado, para la toma de decisiones en relación con la estrategia organizacional, los objetivos organizacionales constituyen, o explican, 32% en el proceso de toma de decisiones, el código de ética 36%, los valores 39%, la experiencia 43% y la centralización 45%. De manera que las cinco variables juntas explican 45% de la variación en el proceso de toma de decisiones.

De lo anterior se concluye que hay evidencia estadística significativa que respalda que en general los directores de las IES en su proceso de toma de decisiones en relación con la estrategia organizacional, toman en consideración los objetivos organizacionales, el código de ética de la institución, los valores, la experiencia personal y la centralización y descentralización, lo cual de acuerdo con los factores y preguntas significa que tienen una idea clara hacia donde se dirige la institución, y además consideran el código de ética de la institución y el propio como guía para tomar decisiones.

Asimismo, se puede observar que la experiencia es otro factor que está relacionado con la toma de decisiones de los directivos de las IES, la cual en

este trabajo se midió de acuerdo con el número de años de trabajo en instituciones educativas de nivel superior en los siguientes rangos: menos de cinco años, entre cinco y diez años y más de diez años. Asimismo, consideran importante la centralización y descentralización en la toma de decisiones, ya que en general los planes, las políticas y los lineamientos se elaboran y vigilan desde la oficina matriz.

**Tabla 1 Resultados de la relación de variables independientes (factores organizacionales y personales), variable dependiente: toma de decisiones basada en la estrategia organizacional (n = 134)**

Variable dependiente: toma de decisiones basada en la estrategia organizacional							
Variables independientes							
<b>Modelo 1</b>	$\beta$	t	sig.	$r^2$	$r^2$	F	sig.
Constante	.361	.603	.423				
Objetivos organizacionales	.951	7.67	.001	.327	.322	58.83	.001
<b>Modelo 2</b>							
Constante	-.202	-.422	.674				
Objetivos organizacionales	.669	4.31	.005				
Código de ética	.406	2.69	.005	.374	.361	35.40	.000
<b>Modelo 3</b>							
Constante	.545	1.032	.304				
Objetivos organizacionales	.589	3.86	.000				
Código de ética	.447	3.26	.001				
Valores	-.139	-2.94	.004	.414	.399	28.01	.000
<b>Modelo 4</b>							
Constante	.121	.226	.821				
Objetivos organizacionales	.554	3.73	.000				
Código de ética	.443	3.33	.001				
Valores	-.162	-3.49	.001				
Experiencia	.284	2.87	.005	.452	.434	24.36	.000
<b>Modelo 5</b>							
Constante	-.676	-1.04	.297				
Objetivos organizacionales	.461	3.01	.003				
Código de ética	.392	2.94	.004				
Valores	-.144	-3.09	.002				
Experiencia	.298	3.06	.003				
Centralización	.351	2.13	.035	.473	.450	20.98	.001

Fuente: Resultados de salida del SPSS

Variables excluidas modelo 1 edad, género, antigüedad, experiencia, nivel de estudios, tipo de liderazgo, autonomía, valores personales, racionalidad, modelos, valores éticos, valores sociales, valores religiosos, valores políticos, valores económicos, objetivos departamentales, objetivos académicos, comunicación formal, comunicación informal, comunicación de las decisiones, eficiencia en la comunicación, código de ética, cultura de participación, normatividad, planeación, tipo de liderazgo, autonomía en la toma de decisiones.

Variables excluidas modelo 2 edad, género, antigüedad, experiencia, nivel de estudios, tipo de liderazgo, autonomía, valores personales,

racionalidad, modelos, valores éticos, valores sociales, valores religiosos, valores políticos, valores económicos, objetivos departamentales, comunicación formal, comunicación informal, comunicación de las decisiones, eficiencia en la comunicación, código de ética, cultura de participación, normatividad, planeación, tipo de liderazgo, autonomía en la toma de decisiones.

Variables excluidas modelo 3: edad, género, antigüedad, experiencia, nivel de estudios, tipo de liderazgo, autonomía, valores personales, racionalidad, modelos, valores éticos, valores sociales, valores políticos, valores económicos, objetivos departamentales, comunicación formal, comunicación informal, comunicación de las decisiones, eficiencia en la comunicación, cultura de participación, normatividad, planeación, tipo de liderazgo, autonomía en la toma de decisiones.

Variables excluidas modelo 4: edad, género, antigüedad, nivel de estudios, tipo de liderazgo, autonomía, valores personales, racionalidad, modelos, valores éticos, valores sociales, valores políticos, valores económicos, objetivos departamentales, comunicación formal, comunicación informal, comunicación de las decisiones, eficiencia en la comunicación, cultura de participación, normatividad, planeación, tipo de liderazgo, autonomía en la toma de decisiones.

Variables excluidas modelo 5: edad, género, antigüedad, nivel de estudios, tipo de liderazgo, autonomía, valores personales, racionalidad, modelos, valores éticos, valores sociales, valores políticos, valores económicos, objetivos departamentales, comunicación formal, comunicación informal, comunicación de las decisiones, eficiencia en la comunicación, cultura de participación, normatividad, planeación, tipo de liderazgo, autonomía en la toma de decisiones.

En general, se puede apreciar que las variables objetivos organizacionales, código de ética,

valores, experiencia y centralización, influyen positivamente en el proceso de toma de decisiones estratégicas de los directores de las IES.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos decir que los factores relacionados con el proceso de toma de decisiones en cuanto a la estrategia organizacional son: los objetivos organizacionales, lo cual de acuerdo con los ítems significa que los directores de las IES tienen una idea clara hacia dónde se dirige la institución; conocimiento de los objetivos académicos y económicos, el código de ética, la experiencia, la centralización y los valores personales.

Queda de manifiesto, entonces, que hay una serie de factores que condicionan el proceso de la toma de decisiones, que el comportamiento no alcanza la racionalidad objetiva porque el ser humano se encuentra sujeto a las condiciones que rodean su acción, como es el caso de la capacidad cognitiva, la cual es limitada porque influyen aspectos como la experiencia, la intuición y las costumbres. Por otro lado, se encuentran los hechos y los valores; los hechos se relacionan con lo observable y el contenido ético con aquello que tiene que ver con las diferentes posibilidades de comportamiento en la dirección. La mayor parte de las decisiones se toma en forma incierta y arriesgada, sin garantía alguna de éxito, son decisiones tomadas en medio de situaciones fortuitas e imprecisas, en un contexto en constante cambio y transformación.

Por otro lado, las características personales influyen en el proceso de la toma de decisiones, ya que el acto de decidir constituye, para los directores, un trabajo intelectual, es toda una construcción mental con base en su experiencia, su conocimiento, sus estimaciones y de sus expectativas. En este sentido, parece que pesan más las habilidades adquiridas en el desempeño

del trabajo del director a través de la experiencia, de acuerdo con los resultados obtenidos en este trabajo, que los conocimientos académicos. Asimismo, los directivos de las instituciones de educación superior tienen el poder y la responsabilidad de tomar decisiones, las cuales incluyen la demanda de cierto manejo de información, habilidades, experiencia y visión para abordar problemas diferentes, así como valores personales por el tipo de organización de que se trata.

Por otro lado, la experiencia es otro factor que está relacionado con la toma de decisiones, en este trabajo se manejó el rango de menos de cinco años, entre cinco y diez años y más de diez años de experiencia de trabajo en instituciones educativas de nivel superior.

El código de ética actúa como una declaración formal que sirve de guía para tomar decisiones y actuar dentro de las universidades, mediante el respeto de sus valores básicos y a través de las prácticas específicas para fomentarlos. Las decisiones que se toman en las instituciones educativas deben tener obligadamente un contenido ético debido a la relevancia de la función social que desempeñan, por ello fueron considerados en este trabajo los valores sociales que representan la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles en términos sociales, ya que contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. En relación con los valores políticos, los directores conceden importancia a la obtención de poder e influencia.

La ética, como se ha podido corroborar, influye en las decisiones que toman los directores de las IES, estas decisiones éticas de acuerdo con los indicadores están sujetas a la influencia de tres factores: la intensidad de la ética de la decisión, la calidad moral y los principios usados para resolver el problema. La intensidad ética es el grado de preocupación que las personas tienen respecto a alguna cuestión ética, cada decisión

está sujeta a una intensidad ética que representa el grado alto o bajo cuando las decisiones son amplias, correctas, con consecuencias inmediatas y cuando están física o psicológicamente cerca de quienes se verán afectados por ellas. Muchas de las decisiones en las IES están respaldadas en decisiones éticas más que económicas, toda vez que los directores de las universidades manifiestan preocupación por hacer cosas correctas.

Queda de manifiesto que los directores ligan su acción a intereses personales a largo plazo, consideran que no se debe hacer algo que no sea honesto, abierto y confiable, que no se debe emprender una acción que pueda perjudicar el sentido de la comunidad o de trabajo conjunto de las personas (lo que en el trabajo se llamó valores religiosos).

Por otro lado, para lograr los objetivos organizacionales existen elementos en la dinámica contextual de la propia organización que tienen que ser tomados en cuenta para realmente alcanzarlos, pero para ello, ya sea que se trate de una institución pública o bien de una privada, los objetivos educativos deben establecerse a partir de tres premisas: la concepción del mundo y del hombre, la aceptación de algunos valores cuya transmisión se establece en función de una jerarquización específica, y la preparación de esquemas socioculturales capaces de definir necesidades de tipo individual y social.

Respecto a la centralización o descentralización, los directores de las IES consideran que en la toma de decisiones las actividades de apoyo se realizan en forma predominantemente en la oficina matriz. Los directivos actúan como asesores de ideas, políticas, e indicadores. Los argumentos a favor de la centralización o descentralización dependen del tipo de autoridad central o regional/divisional que se proponga dentro de la institución. En la práctica, en la mayoría de las instituciones el consejo de administración o el equipo de la cima deciden sobre qué se delega y los tipos de relaciones

estructurales que se presentan.

Por lo tanto, las decisiones tomadas por los directivos de las IES han de contribuir a que las universidades del siglo XXI puedan ejercer sus misiones y funciones en el pleno disfrute de sus

libertades académicas y autonomía concebidas como un conjunto de derechos y obligaciones para con la sociedad.

**Anexo 1** Preguntas relevantes incluidas en el estudio y alpha de Cronbach de los factores.

### Ítems para la medición de los objetivos institucionales de las IES

Construcciones y preguntas	Factor			
Objetivos de las instituciones de educación superior	Alfa	1	2	3
	.882			
<b>Objetivos académicos</b>				
10) Tengo claros los objetivos académicos de la institución.		.80		
7) Pienso que los objetivos de la organización son comprendidos por mis compañeros de trabajo, homólogos y subalternos		.79		
<b>Objetivos organizacionales</b>				
1) La alta dirección da una idea clara de hacia donde se dirige la institución.			.83	
2) Organizo mis actividades de acuerdo con la expectativa de gestión de la alta dirección.			.77	
3) Tengo claro en este momento cuáles son las metas de la organización.			.83	
4) Cuando tomo decisiones el mayor peso se lo doy a los objetivos estratégicos.			.83	
5) En mi área todos trabajamos hacia el mismo objetivo, ya que sabemos lo que queremos lograr.			.80	
8) Considero que los objetivos de la organización son ambiguos.			-.68	
11) Cuando tomo decisiones el mayor peso se lo doy a las prioridades de mi superior.			.72	
12) Tengo claros los objetivos financieros de la institución.			.62	
13) Cuanto tomo decisiones el mayor peso se lo doy a los objetivos económicos.			.75	
14) El punto de partida cuando tomo decisiones, son los objetivos de la organización.			.78	
<b>Objetivos departamentales</b>				
15) En mi institución hay un plan operativo anual.				.76
6) Puedo ver una conexión clara entre mi trabajo y los objetivos de la institución.				.83
9) Tengo claro en qué contribuyen los resultados de mi área o departamento al alcance de los objetivos institucionales.				.80

34

### Ítems para la medición de la toma de decisiones institucionales

Construcciones y preguntas	Factor						
Toma de decisiones institucionales	Alfa	1	2	3	4	5	6
	.806						
<b>Estrategia organizacional</b>							
11) En mi institución nuestros procesos son claros, sencillos y flexibles.		.54					
8) En nuestra institución se realizan juntas que permiten integrar los esfuerzos de todo el personal en dirección a un mismo objetivo.		.65					
19) El código de ética de nuestra institución es una herramienta que ayuda a disciplinar y a normar nuestro comportamiento.			.65				
12) La misión, la visión y los valores de mi institución están definidos y son congruentes con los objetivos que año con año debemos alcanzar en el área donde desempeño mi trabajo.			.68				
1) Somos una institución que emite un código de valores importantes para todos los que estamos involucrados en ella.			.73				
2) Conozco los valores que la institución promueve.			.76				
3) En mi área de trabajo todos actuamos y nos conducimos con apego a los valores de la institución.			.76				

### Ítems para la medición de la toma de decisiones individuales

Construcciones y preguntas	Alfa	1	2	3	4	5
<b>Toma de decisiones individuales o personales</b>	<b>.660</b>					
<b>Tipo de liderazgo</b>						
3) Fomento la participación de los directores de las diferentes áreas para tomar decisiones.		.85				
4) Considero que mi tipo de liderazgo fomenta la participación.		.75				
<b>Autonomía en la toma de decisiones</b>						
1) Tengo la posibilidad de tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo.			.62			
2) Considero que tengo la posibilidad de participar con mis opiniones en la resolución de los problemas de mi campus o plantel.			.61			
5) Dentro de la organización hay grupos o comités que ayudan a generar ideas y tomar decisiones.			.54			
<b>Valores personales</b>						
10) Conozco los valores que se exaltan en el código de ética de la organización.				.76		
12) Los valores de la institución son importantes, los entiendo y cumpro con ellos.				.67		
13) Cuando tomo decisiones, tomo en consideración mi compromiso con la labor educativa.				.60		
15) Considero que los valores éticos influyen cuando tomo alguna decisión.				.54		
<b>Racionalidad</b>						
6) Cuando tengo que resolver un problema, tomo en consideración el resultado obtenido en experiencias anteriores.					.61	
7) Considero que los años que tengo en el puesto me ayudan a tomar mejores decisiones para resolver los problemas que enfrente en el trabajo.					.87	
16) Cuando tomo decisiones considero que sea acorde a la misión y la visión de la organización.					.79	
8) Considero que la experiencia de trabajo en Instituciones Educativas es un factor importante para la toma de decisiones en este tipo de organizaciones.					.75	
9) Cuando tomo decisiones me dejo guiar por mi intuición.					.62	
11) Conozco los valores que se exaltan en el código de ética de la organización.					.51	
14) Considero que cuando tomo decisiones influyen mis hábitos.					.75	
20) Cuando tomo decisiones el mayor peso se los doy a los objetivos personales.					.76	

### REFERENCIAS

- Arthurs, J., Hoskisson, R., Busenitz, A., Johnson, R. (2008). Managerial Agents Watching other Agents: Multiple Agency Conflicts Regarding Underpricing in IPO Firms. *Academy of Management Journal*, 51, 2: 277-294.
- Braverman, N. (1976). *Trabajo y capitalismo Monopólico*. México: Maspéro Paría
- Bruner, J. (1972) *El proceso de la educación en México*, México: Uteha.
- Campbell, D. (2003). *Leading Effectively*, Center for Creative Leadership, January issue, part 2, *Financial Times*.

- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen J. P. (1972). *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. Administrative Science Quarterly, NY: UTHEA.
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P. (1974). *Leadership and Ambiguity*. NY: McGraw Hill.
- De Kras, E. (1990). *Cultura gerencial*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Drucker, P. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. New York: Haper and Row.
- Elango, B., Pattnaik, Ch. (2007). *Building Capabilities for International Operations Through Networks: a Study of Indian Firms*. *Journal of International Business Studies*, 38: 541-555.
- Hair, J. (2004). *Análisis multivariante*. España: Pearson Prentice Hall.
- Ibarra, C. (2005, abril-junio). *Origen de la empresarialización de la Universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente manejo de la universidad*. *Revista de la Educación Superior*, XXXIV (2) núm. 134.
- Ibarra, E., Montaña, L. (1992). *Mito y poder en las organizaciones, un análisis crítico de la teoría de la organización*. México: Trillas.
- Katz, D., Kahan, R. L. (1984). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas.
- Kerlinger, F., Howard, B. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores.
- Levin, R., Rubin, D., Balderas, M., Del Valle, J. C., Gómez, R. (2004). *Estadística para administración y economía*. 7a ed. México: Pearson Educación.
- Llanos, C. (1994). *El nuevo empresario en México*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mayers, L., Gamst, G., y Guarino (2006). *Applied Multivariate Reseach*. Reino Unido: SAGE.
- Mc. Gregor, Douglas (1957). *The Human Side of Enterprise Management*. NJ: McGraw Hill.
- Mc Devitt, R., Giapponi, C., Tromley C. (2007). *A Model Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content*. *Journal of Business Ethics*, 73: 219-229.
- Medellín, R., (2003). *Educación superior y globalización*. Internet://bivir.uacj.mx/dial/Comunicacion/DIA%20en%20la%20Gaceta/Articulos%20PDF/gac%20medellin%2003%2000.
- Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rockeach, M. (1973). *The Nature Human Values*. New York: Free Press.
- Shaker, Hayton, Neubaum, Dibrell, (2008, 6 november). *Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship*. Justin Craig. *Journal: Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 6: 1035-1054.

- Sheard, A. G., Kakabase, A. P. (2006). A Role Based Perspective on Leadership Decision Taking. *Journal of Management Development*, 26: 530-622
- Schutz, A. (1962). *Collected Papers*. Arvid Brodersen (comp.). Martinus Hijhoff, La Haya, vol I.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Process in the Administrative Organization*. 3a ed. NY: Free Press.
- Simon, H. (1989). *Naturaleza y límites de la razón humana*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Soto, E., Dolan, S., Johansen, O. (2005). *Decisiones en ambientes de incertidumbre*, Ediciones DEUSTO.
- Weick, K. E. (1969). *Sensmaking in organizations*. Reino Unido: SAGE.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21 (1): 1-19.
- Zahedi, M. (2006) *Dialectic Decision Support Systems; System Design and Empirical Evaluation*. University of Wisconsin, School of Business Administration. Recuperado de [www.elsevier.com/locate/dss](http://www.elsevier.com/locate/dss)